

Wolfgang Harburger

# Die Logik der Strategieentwicklung

Strategische Konzepte  
und Instrumente nachhaltig einsetzen



Springer Gabler



# Die Logik der Strategieentwicklung

---

Wolfgang Harburger

# Die Logik der Strategieentwicklung

Strategische Konzepte  
und Instrumente nachhaltig einsetzen

Wolfgang Harburger  
Harburger & Partner  
Oberursel (Taunus), Deutschland

ISBN 978-3-658-26627-1      ISBN 978-3-658-26628-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26628-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*In Erinnerung an den exzellenten Aloys Gälweiler*

---

## Geleitwort

Noch ein Buch über Strategien? Gibt es da nicht schon genug?

Ich habe natürlich einige gelesen, sicherlich aber nicht genug, um diese Frage kompetent zu beantworten ... hier handelt es sich sozusagen um ein „Metabuch“: Eines, das die relevanten Werke von Porter und Gälweiler bis Drucker und Malik kurz und verständlich zusammenfasst und darüber hinaus sinnvoll für einen praktischen Einsatz als alltagstaugliches Rüstzeug weiterentwickelt.

Jeder Manager ist sicherlich schon mit den Tools der Strategieentwicklung konfrontiert worden und hat sie mehr oder minder laienhaft auch schon benutzt: SWOT, PESTEL, Five Forces, Portfolioanalyse ... alles Begriffe, die man „einfach draufhaben“ muss. Mit etwas Glück hat man sie auch richtig angewendet – aber immer singulär, aus dem Zusammenhang gerissen! Diesen fehlenden Kontext vermittelt dieses Buch – es setzt die einzelnen Werkzeuge in einen sinnhaften Zusammenfang und garantiert eine logische, aufeinander aufbauende Abfolge der einzelnen Schritte – nicht als populärwissenschaftliches Kochrezept, sondern als Kompass zum Verfolgen eines sinnvollen Kurses in der komplexen Welt der Strategie.

„Strategie“ ist dabei leider ein abgegriffenes Allerweltswort: Menschen glauben schon strategisch vorzugehen, wenn sie zwei Monate in die Zukunft denken. Und in Onlinemedien und sozialen Netzwerken scheint sich der Fokus immer mehr auf das gerade Aktuelle und damit Kurzsichtige zu verlegen. Kapitalmärkte sind einseitig auf kurzfristige Kennzahlen fixiert: das Quartalsergebnis, die Veränderung zum letzten Halbjahr, maximal zum Vorjahr, den Aktienkurs innerhalb der letzten drei Monate! Das Management agiert dadurch gezwungenermaßen kurzfristig. Und Vertragslaufzeiten von Vorständen favorisieren eine nicht unbedingt langfristige und nachhaltige Perspektive, wenn die Ernte einer gut entwickelten Strategie erst von den Nachfolgern eingefahren wird, weil dies bei einem typischen Hockeystick-Effekt durch vorübergehende Nachteile erkaufte werden muss. Umgekehrt hat die Maximierung kurzfristiger Ergebnisse zulasten des langfristigen Erfolgs nur geringe, wenn nicht gar keine Konsequenzen für die Firmenleitung.

Wir leben in einer Zeit der disruptiven Veränderungen von Geschäftsmodellen. Dies macht es existenziell wichtig, die eigene Positionierung und externe Rahmenbedingungen regelmäßig zu überprüfen. In der Konsequenz ist Strategieentwicklung und -überprüfung

nicht etwas, was man einmal macht und dann „hinter sich gebracht hat“, sondern was wiederkehrend in den Plan eines jeden Geschäftsjahrs eingebunden sein sollte, mit anderen Worten: brandaktuell und überlebenswichtig!

Häufig wird Kodak als Paradebeispiel für das Verpassen einer disruptiven Entwicklung und den anschließenden Niedergang herangezogen, um die Wichtigkeit von Unternehmensstrategien herauszustellen. In Wirklichkeit war die Situation aber komplexer und vielschichtiger als allgemein verkürzt dargestellt – Kodak war sich der Gefahr durch das Aufkommen digitaler Kameras durchaus bewusst –, man hatte sogar eines der ersten Modelle auf den Markt gebracht, allerdings mit deutlich schlechteren Margen als im klassischen Filmgeschäft. Indem man den kurzfristigen Gewinn priorisierte, verspielte man die eigene Zukunft!

In meiner beruflichen Karriere bin ich immer wieder „Strategien“ begegnet wie z. B. „Wir wollen die Rendite auf x Prozent steigern“. Ich habe mittlerweile erkannt, dass dies grober Unsinn ist: Die zum Prosperieren einer Firma notwendige betriebswirtschaftliche Performance ist keine Strategie an sich, sondern das Ergebnis einer gut durchdachten und professionell implementierten Strategie. Viele Kennzahlensysteme beschränken sich leider genau auf diese betriebswirtschaftliche Dimension – und zwar deshalb, weil sie einfach messbar ist. Nur weil Größen wie Know-how der Mitarbeiter oder ihre Loyalität schwer zu erfassen sind, bedeutet dies aber keinesfalls, dass sie unwichtiger wären als z. B. das *working capital*.

Der Autor, obschon Betriebswirt und ehemaliger Partner eines einschlägigen Consulting Unternehmens, bricht eine Lanze für die Priorität des strategischen Managements über die Betriebswirtschaft – dies allein sollte Grund genug sein, seinen Ausführungen mit Neugier zu begegnen. Sein Anliegen in diesem Buch wie in seinen Workshops ist es, für die Steuerung von Unternehmen eine neue Balance zwischen zukunftsorientierter strategischer Logik und täglichem operativen Management zu vermitteln und einzufordern. Im Ergebnis beschreibt er eine Business Ethik, die in Zeiten von Private Equity und Shareholder Value seltsam „altmodisch“ erscheint. Vielleicht aber doch nicht ganz, denn sein Credo für langfristigen Kundennutzen und das Schaffen nachhaltiger Werte für Unternehmen und Kunden findet sich auch heute – nur eben nicht in börsennotierten und kapitalmarktgetriebenen, sondern in Familienunternehmen, viele von ihnen als „hidden champions“ seit Jahren Weltmarktführer in ihrem Business. Strategieentwicklung ist ein spannendes Thema – dieses Buch macht Lust auf weitere Vertiefung. Es bietet eine kurzweilige Kombination aus notwendiger Theorie und anschaulichen Beispielen, die in ihrem Praxisbezug aus der langjährigen Erfahrung des Autors eine glaubhafte Authentizität bringen. Die beschriebenen Fälle wecken beim Leser sicherlich Erinnerungen an selbst erlebte Situationen und machen die im Buch vertretenen Thesen deshalb umso unmittelbarer und nachvollziehbarer.

Der Autor will damit durchaus auch provozieren und polarisieren ... Strategieentwicklung sollte ja auch ein Diskurs sein: Eine allzu harmonische Atmosphäre in einem Strategieworkshop könnte ja ein Anzeichen für kollektiven Selbstbetrug sein. Querdenker sind willkommen, und der Autor geht hier mit gutem Beispiel voran! Dazu gehört Mut –

---

Strategien zu entwickeln und durchzusetzen bedarf häufig auch einer gehörigen Portion Courage: Mut, alte Zöpfe abzuschneiden, sich gegen den Mainstream zu stellen, Entscheidungen im Angesicht von Unsicherheiten zu treffen, Verantwortung zu übernehmen für positive wie negative Konsequenzen. Genau dies ist Führung! Und strategisches Management ist deshalb nicht nur ein wichtiges Werkzeug, sondern „Mindset“ guter unternehmerischer Führung.

Rolf Laufs  
CEO, Schaeffler Engineering GmbH

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Die strategische Logik entsteht

- 1 Einleitung: Der Themenschwerpunkt dieses Buches ..... 3
- 2 Die Einmaligkeit des Strategischen Managements ..... 13
- 3 Das Vorgehen im Strategischen Management – der Unterschied zwischen Kompass und Wetterfahne ..... 19
- 4 Strategisches Denken – das andere Sehen und Denken von Strategen ..... 29

## Teil II Die Logik des Strategischen Naturgesetzes – der ökonomische Wertetransfer

- 5 Strategische Steuerungsgrößen – Ausgangsbasis für Geschäftsstrategien ... 39
- 6 Der ökonomische Wertetransfer, das Strategische Naturgesetz ..... 43
- 7 Strategische Grundsätze zum ökonomischen Werttransfer ..... 51
- 8 Das PIMS-Programm: Die statistische Überprüfung strategischer Grundsätze ..... 67
- 9 Generische Wertestrategien und die notwendigen Schlussfolgerungen .... 73

## Teil III Strategieentwicklung auf der Grundlage strategischer Logiken

- 10 Das Geschäftsmodell, die Operationalisierung der Konfigurationslogik ... 115
- 11 Die Zusammenhänge zwischen Geschäftsmodellen, Wertestrategien und Wertekonfigurationen ..... 121
- 12 Die Blaupause zur Entwicklung und Überprüfung von Unternehmensstrategien ..... 125

<b>13</b>	<b>Das 4-Stufen-Modell zur Entwicklung und Überprüfung von Geschäftsstrategien</b> .....	129
<b>14</b>	<b>Und zum Schluss</b> .....	183
	<b>Anhang: Strategiebezogene Organisationstheorien</b> .....	187
	<b>Stimmen zum Buch</b> .....	193
	<b>Glossar</b> .....	195
	<b>Literatur</b> .....	199

---

## Über den Autor



**Prof. Dr. Wolfgang Harburger** Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Psychologie an den Universitäten Mannheim und Landau/Pfalz

- MBA Universität Augsburg und Katz Graduate Business School in Pittsburgh/USA
- Promotion Universität Mannheim Prof. Bungard und Prof. Kieser
- Langjährige Berufstätigkeit IT-Industrie
- Strategy Consultant bei Roland Berger & Partner
- Geschäftsführer einer mittelgroßen Unternehmensberatung
- Professor für Management, Strategisches Management & Internationales Management an der Hochschule Bochum
- Geschäftsführer von WH & P sowie Partner von Guder & Partner
- Mitglied der Strategic Management Society
- Branchen: Automobil- und Automobilzulieferer, Sondermaschinenbau, Baubranche, Banken und Finanzdienstleister, Chemie und Pharmazie, Energie, IT, Printmedien, ÖPNV, Versicherung sowie öffentlich-rechtliche Organisationen wie Hessische Ministerien.

---

**Teil I**

**Die strategische Logik entsteht**



# Einleitung: Der Themenschwerpunkt dieses Buches

1

*„How will it (the strategy) create value, generating a willingness to pay by customers that exceeds the costs of serving them.“*

*John Roberts*

Apple, Daimler, Harley Davidson, Kodak, LEGO, Nokia, Triumph Adler befinden sich in unterschiedlichen Branchen, dennoch haben sie vergleichbare Erfahrungen mit erfolgreichen, aber auch desaströs verlaufenen Strategien gemacht. Bei NOKIA hat der spätere Vorstandsvorsitzende Jorma Ollila frühzeitig den Wachstumsmarkt Telekommunikation erkannt und trotz fehlendem technischen Know-how bei NOKIA in die Mobilfunksparte investiert. Er stößt bisherige Geschäftsbereiche wie Gummi-, Kabel- und Fernsehgeräte ab, um sich auf die neue Sparte auszurichten. Der Erfolg gibt ihm zunächst recht. NOKIA steigt innerhalb eines Jahrzehnts zum Weltmarktführer in dieser Branche auf, um danach noch schneller wieder zu versinken.

Nichts kann die Brisanz des Strategischen Managements besser veranschaulichen als solche Ereignisse. Mit ihnen drängt sich die Frage auf: Warum sind derartige Strategiefehler möglich? Unterstellt, dass dies höchst selten in zerstörerischer Absicht geschieht, müssen andere Gründe vorliegen. Nur welche, denn jeder Manager hat ungehinderten Zugang zu Büchern, Zeitschriften und Workshops über empirisch gesicherte Erkenntnisse zur Strategieentwicklung? Spätestens seit Andrews Harvard-Konzept von 1971 stehen Modelle zur Strategieentwicklung und Strategieüberprüfung mit einer Vielzahl von Strategieinstrumenten zur Verfügung. Sie sollen und können die Treffsicherheit strategischer Entscheidungen deutlich verbessern. Und dennoch werde ich seit Jahren den Verdacht nicht los, dass diese empirisch gesicherten Erkenntnisse nicht ausreichend berücksichtigt werden, fatalerweise zum eigenen Nachteil. Auffällig häufig werden die Folgen strategischer Entscheidungen nicht wirklich

antizipiert, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oder gar die Wechselwirkungen zwischen funktionalen Strategien außer Acht gelassen, wird der notwendige Aufwand zur Strategieentwicklung unterschätzt. Vielmehr wird dem operativen „Financial Engineering“ der Vorzug gegeben. Dies ist die Unternehmenssteuerung mit Kurzfristperspektive, gelenkt von den finanziellen Vierteljahresergebnissen. Ausschlaggebend ist die schnelle Steigerung der Finanzkennzahlen. Deren Auswirkungen auf Marktpositionierung und Produktinnovation spielen, wenn überhaupt, eine untergeordnete Rolle, ganz zu schweigen von den mittelfristigen Folgen.

Der Fall Opel veranschaulicht dies exemplarisch. Wenn Sie im Frankfurter Flughafen vom Parkhaus zu dem Abflugterminal Halle A gehen, sehen Sie rechts eine meterlange Opel-Werbung. Der Grund für diesen Aufwand dürfte im Verlust der Markenstärke der 50er und folgenden Jahrzehnte liegen. Opel glänzte mit Fahrzeugen wie der Admiral, Kapitän, Commodore oder GT. Seit mehr als zwanzig Jahren ist dies Vergangenheit. Einen Hauptgrund für die Absatzschwierigkeiten können Sie leicht testen. Erzählen Sie doch Ihren Freunden am Abend, Sie haben sich ein neues Auto gekauft. Auf die Frage: „Was für ein Auto?“ antworten Sie: „Einen Opel.“ Wie wird wohl die Spontanreaktionen Ihrer Freunde ausfallen? Potenzielle Käufer bevorzugen hartnäckig andere Marken. Die Vorteile eines Opel-Fahrzeugs im Markenvergleich wird nicht gesehen. Ob nun der Fall Opel oder NOKIA – der Frage, wieso deren starke Marktposition verloren gegangen ist, darf nicht ausgewichen werden. Immerhin erreichte die Opel AG in den erfolgreicheren Jahrzehnten weitaus höhere Absatzzahlen als VW.

Tatsächlich sind im Strategischen Management ausreichend Erkenntnisse vorhanden, wie solche fundamentalen Fehler vermieden werden können. So lässt sich im Zeitreihenvergleich nachweisen, dass gescheiterte Unternehmen bis kurz vor ihrem Untergang satte Gewinne aufweisen konnten. „Die meisten untergegangenen Firmen machten sogar bis kurze Zeit vor dem Ausbruch ihrer Schwierigkeiten so gute Gewinne, dass man überhaupt keinen Zweifel an der Richtigkeit der Strategie hatte.“ (Malik 2011, S. 45; Buzzell and Bradley 1989, S. 192) Kodak ist so ein Beispiel. Ein deutlicher Hinweis, dass die starke Konzentration auf den Umsatz- und Ertragsverlauf irreführend sein kann. Hier werden erfolgskritische Veränderungen bei den Kunden, im Wettbewerb, im politisch-rechtlichen Rahmen, in Regionalmärkten oder der Organisation ausgeblendet, obwohl sie die Umsatzerzielung begründen. Im Fall Opel lässt sich nicht von der Hand weisen, dass die massive Senkung der Bezugs- und Herstellkosten zur Renditesteigerung in den nachfolgenden Jahren die roten Zahlen nicht verhindert haben. Finanzstrategien zur Senkung der internen fixen und variablen Kosten berücksichtigen nicht automatisch die schlichte Tatsache, dass der Umsatz extern, nämlich durch die Kunden zustande kommt. Wenn folglich durch nachlassende Qualität die Kundenbewertungen zunehmend negativer ausfallen, womit das Markenimage beschädigt wird, Wettbewerbsvorteile verloren gehen, Branchenentwicklungen durch die Innenorientierung auf die Kostensenkung verpasst werden, muss dies zu Umsatzeinbußen führen. Und wie sich zeigt, ist die Rückeroberung der verloren gegangenen Marktposition eine mittel- bis langfristige Anstrengung mit vagen Erfolgsaussichten. Weniger vage dagegen ist, dass die interne Kostensenkung die Verluste durch den Umsatzrückgang in der Betriebsergebnisrechnung, z. B. auf EBITDA-Ebene, nicht ausgleichen wird.

In der Geschichte von Unternehmen finden sich nur wenige Beispiele wie Apple – ein kompetenhafter Aufstieg mit iPod, iPad, iPhone nach dem beinahe Niedergang. Es war die Innovationsstrategie eines Steve Jobs, die die Wettbewerber atemlos machte und den Marktführer NOKIA untergehen ließ. Jobs folgte konsequent der Logik des Produktführers mit kontinuierlichen Innovationen wie Apps oder der Cloud. Wo zeigt sich diese Strategielogik heute bei Apple? Die permanente Verbesserung des iPhones als Hauptumsatzträger ist es nicht. Eher lässt sich ein Financial Engineering feststellen, in dem günstige Darlehen von Apple in den USA für einen Aktienrückkauf aufgenommen werden, um zwei Ziele zu erreichen. Zum einen, um die Ausschüttung an die verbleibenden Aktionäre zu erhöhen und zum anderen, um die weltweit angelegten Finanzerträge unter Umgehung der Besteuerung in den USA zu sichern. Rana Foroohar hat zu solchen Steuerungen am eigentlichen Unternehmenszweck vorbei ein umfangreiches Buch verfasst. Und Robert S. Kaplan schreibt in diesem Zusammenhang: „A strategy is a set of hypotheses of cause and effect ... should tell the story of the business units strategy through such a chain of cause-and-effect relationships“ (Foroohar 2017, u. a. Beispiel Apple S. 14–16, 26–27, 172; Kaplan 2010, S. 10). Beides zusammen genommen führt genau zu einer der strategischen Logiken, um die es in diesem Buch geht. Nach der Definition des Dudens gehört diese zur Sachlogik, weil aus „gegebenen Aussagen“ auf Wenn-Dann-Abfolgen geschlossen werden kann.

Um nicht zu nebulös zu bleiben, soll dies an Apple skizziert werden. Der exorbitante Absatzerfolg bei Apple kommt durch innovative Produkte zustande, indem Märkte geschaffen werden, die es vorher nicht gab. Und dies mit Produkten, die Benutzervorteile geboten haben, die kein Wettbewerber hatte. Diesen wettbewerbsüberlegenen Apple-Produkten folgt Samsung als „fast-follower“ mit vergleichbaren Angeboten, zu niedrigeren Angebotspreisen. Also verliert Apple die Produktführerschaft. Folglich müssen sie schnell wieder neue innovative Produkte anbieten. Erfolgt dies nicht, aus welchen Gründen auch immer, wird das Apple-Angebot austauschbar durch gleichwertige Produktalternativen. Apple behält aber die Premiumpreise bei, obwohl kein Wettbewerbsvorteil mehr geboten wird, der den Preis rechtfertigen würde. Es muss also zu einem stufenweisen Sinkflug kommen, in dem als eine Folge die Durchsetzung der Premiumpreise immer weniger gelingt. Deshalb ist die starke Konzentration auf die Finanzstrategie eine riskante Ablenkung von den bisherigen Erfolgsfaktoren, weil dies nicht der Logik des Produktführers gerecht wird. Bezogen auf Geschäftsstrategien lassen sich nun fünf strategische Logikbereiche finden, die zusätzlich noch aufeinander aufbauen. Keiner davon ist akademisch abstrakt, sondern ausgesprochen „anfassbar“ pragmatisch.

---

## Logik der strategischen Gesetzmäßigkeiten und Grundsätze

Insbesondere der Wertetransfer („value for money“) als Zentralmotiv allen wirtschaftlichen Handelns bildet das Fundament. Darauf bauen die wirkungsvollen Businessstrategien auf, die deshalb zu Wertestrategien werden. Für die erfolgreiche Umsetzung dieser

Wertestrategien sind genau darauf ausgerichtete funktionale Strategien notwendig, die zueinander passen müssen. Diese Passung wird als Konfiguration bezeichnet. Eine in sich logische Strategie-Architektur. Nichtpassungen in der Konfiguration kommen logischen Brüchen gleich. Sie ergeben keinen Sinn und stören. So lässt sich nachweisen, dass erfolgreiche Unternehmen eine bessere Passung zwischen der „business strategy“ und „functional strategies“ erreichen als weniger erfolgreiche. Klingt abstrakt. Allerdings wird sich dieser akademische Nimbus im Fortgang dieses Buches auflösen. Alles ist konkret und gut verständlich, weil es in der Unternehmenspraxis anzutreffen ist, im positiven wie negativen Sinn.

Was ist nun mit den strategischen Grundsätzen gemeint? Da geht es zunächst um die Bedeutung des Strategischen Managements, nämlich die Existenz des Unternehmens zu sichern, mit einem angemessenen Umsatzwachstum und dem dafür notwendigen Cash Flow. Um dies zu erreichen, muss das Unternehmen den Kunden Werte bieten, weshalb der Kundennutzen und die Wettbewerbsfähigkeit die entscheidenden Steuerungsgrößen sind. Aus diesem Grund geht es um die Wettbewerbsüberlegenheit dieses Kundennutzens mit der Schlussfolgerung, dass Geschäfte für den Kunden und nicht gegen den Wettbewerb betrieben werden sollen. Dies ist die Begründung für die fortlaufende Suche nach bestehenden und neuen Erfolgspotenzialen im Markt mit seinen Substitutionsdynamiken. Dabei zeigt sich, dass der Erfolg im Erkennen und Umsetzen dieser Erfolgspotenziale von den immateriellen Werten eines Unternehmens kommen und nicht von den materiellen, nämlich dem Anlage- und Umlaufvermögen. Diese immateriellen Werte sind u. a. Technologiefähigkeiten, tieferegehende Kundeninformationen, Markenstärke, hohe Reputation, eine technikbegeisterte Unternehmenskultur. Sie liefern den entscheidenden Wertbeitrag für die bestehenden und neuen Erfolgspotenziale im Markt und die Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig erweisen sie sich als langfristiger, robuster für die Wettbewerbsdifferenzierung als materielle Werte, weil sie nur schwer kopierbar sind. Trifft diese Argumentationskette zu, dann sollten die Zielkunden diejenigen sein, denen die beste Problemlösung angeboten werden kann und nicht diejenigen mit den höchsten Deckungsbeiträgen. Da der „average customer“, wie Itami anmerkt, nicht existiert, ergibt sich die Frage, für welche Kunden die angebotene Lösungen einen Mehrwert bietet und für welche nicht. Wenn folglich Unternehmen zum Lösen von Problemen anderer da sind, ist der Gewinn das Ergebnis daraus und nicht umgekehrt. Das bedeutet, je besser die Problemlösung, um so höher die Unternehmenserträge. Eine nicht umkehrbare Abfolge. Also sind die Erträge aus den Umsätzen als Aufwand für morgen zu sehen, um im Geschäft zu bleiben. Soll heißen, weiterhin überlegene Problemlösungen Kunden anbieten zu können.

Warum „Alles für alle“ negative Folgen für die Unternehmensentwicklung haben wird, lässt sich aus diesen Grundsätzen genauso direkt ableiten wie die Risiken der Commodity-Position, der Pareto-Abhängigkeit oder der Fixierung auf Finanzkennzahlen im Top-Management. Zustände kommen diese Aussagen durch die Folgerungen aus den strategischen Grundsätzen.

## Logik der Wertestrategien und ihre Konsequenzen

Hier werden die strategischen Grundsätze auf die Marktpositionierung, genauer auf die Wettbewerbs-Kunden-Positionierung, übertragen. Es sind Wertestrategien, welche sich voneinander deutlich unterscheiden, weil sie nur bestimmte Problembereiche lösen können. Mit ihnen ist eine eindeutige Strategieausrichtung mit einer Art „Vorspannung“ möglich. Sie ermöglicht die unter Punkt 1 angesprochene Selektion funktionaler Strategien. Das heißt, welche besitzen eine „funktionale Hebelwirkung“ („leverage effects“) für die übergeordnete Marktstrategie und welche nicht?

Durch die eindeutige Wertestrategie mit dem Konfiguration-Raster können jetzt Wenn-Dann-Logiken hergestellt werden. Dazu zählen der USP und die Branchenselektion, der USP und die Kundensegmentierung, passende und nicht passende Kaufmuster, der Unterschied zwischen Spitzenleistung und Basisleistung, die Fokussierung durch Weglassen, die strategische Kontur und ihr Verzicht auf bestimmte Umsätze, die wirklichen Wettbewerber erkennen oder deren Unerheblichkeit, passende Finanzkennzahlen und nicht die konventionellen, die wirkliche Verhandlungsposition und nicht vermeintliche, das Durchbrechen des Konsistenzprinzips von Leistungsangebot und Preis.

Die gleichzeitig einsetzende Filterfunktion stellt dabei sicher, dass unwesentliche, aber plausibel erscheinende Aspekte ausgeklammert bleiben und man sich nicht im „Donaudelta“ vermeintlicher Einflussfaktoren verliert.

---

## Logik der Strategietools

Recht schnell kann demonstriert werden, dass sich eine logische Abfolge zur Entwicklung von Geschäftsstrategien zwischen Strategieinstrumenten wie Lebenszyklus, PESTEL, Finanz-Leistungs-Portfolios zur Informationsgewinnung und zur Entscheidungsfindung wie Achtfelder-SWOT, Strategy Map mit Balanced Scorecard ergibt. Und dies, obwohl sie weitgehend unabhängig voneinander entwickelt worden sind.

Die Logik der Aufeinanderfolge ergibt sich aus der notwendigen Vor-Information, ohne die das nächste Strategieinstrument keine substanziellen Ergebnisse liefern kann. Welchen Sinn ergibt es, wenn strategische Entscheidungen z. B. mit Hilfe einer Achtfelder-SWOT getroffen werden sollen und keine ausreichenden Informationen zu Veränderungen in der externen Umwelt z. B. in Form neuer Gesetzesvorhaben, weiterer Wettbewerber mit besseren Produktlösungen oder Kundenentwicklungen vorliegen? Oder wie kann eine eindeutige Marktpositionierung vorgenommen werden, wenn Informationen zur tatsächlichen fehlen? Gleichzeitig führt diese notwendige Abfolge der Strategietools zu dem Schluss, dass die isolierte Anwendung eines einzelnen Strategieinstruments, wie die häufig genutzte Vierfelder-SWOT, keinen Sinn ergibt. Letztlich ist es ein Kostenaufwand, der zusätzlich noch zu Irrtümern verleitet.

## **Logik in der Strategieentwicklung und Strategieüberprüfung**

Mit der Abfolge der notwendigen Strategieinstrumente zur Informationsgewinnung und Entscheidungsfindung zeigt sich, wie Geschäftsstrategien entstehen sollten und welche Entscheidung an welcher Stelle getroffen werden muss. Sowohl Gälweiler als auch Wheelen, Hunger entwarfen dafür Modelle, in denen jeder weitere „Fort-Schritt“ zu größerer Klarheit – schärferer Kontur – über die notwendigen Strategien und Handlungsweisen führt.

### **Logik der verschiedenen Stufen zur Unternehmensausrichtung**

Esch spricht von zu vielen Botschaften zur Unternehmensausrichtung: „[...] die logisch nicht miteinander verknüpft sind“ (Esch 2016, S. 125). Viele widersprüchliche Botschaften würden die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns dieser Absicht erhöhen, so seine Begründung. Das heißt, die notwendige Weiterentwicklung der Unternehmenseinheiten findet nicht statt. Um genau dies zu verhindern, schlägt die Ausrichtungspyramide von Kaplan, Norton eine hierarchische Rangfolge vor. Deren Stringenz besteht darin, dass es wenig Sinn ergibt, über Visionen nachzudenken, wenn nicht einmal klar ist, wodurch die gemachten Umsätze mit den Kunden zustande kommen. Aus diesem Grund muss zunächst das Mission-Statement geklärt werden, bevor ambitionierte Zukunftsbilder entworfen werden. Und zwangsläufig lässt sich ein Bruch in der Abfolge nicht vermeiden, wenn Ziele fixiert werden sollen, bevor klar ist, wohin die Reise in Form von Zukunftsplänen (Vision) geht und über welche Reiseroute (Realisierungsstrategien) dies erreicht werden soll. Hier konnte Danny Miller belegen, dass erfolgreiche Unternehmen über eine eindeutige Architektur mit puzzleartiger Passung zwischen Mission Statement, Vision, verfolgter Wettbewerbs-Kunden-Strategien, Organisationsstrukturen bis hin zu IT-Systemen und Kennzahlen verfügen. Umgekehrt lässt sich, wie von Esch bemerkt, bei weniger Erfolgreichen eine problematische Isoliertheit und Zusammenhangslosigkeit von Zukunftsplänen, Zielen, Strategien und Organisationsstrukturen feststellen. Womit eine eindeutige Strategieausrichtung fehlt. Fehlt diese, gibt es keine Möglichkeit, den Erfolg der getroffenen strategischen Entscheidungen zu verfolgen. Wolkige Absichten lassen sich schlecht in ihrer Wirkung überprüfen.

Alle fünf Logikbereiche bieten eine Grundlage zur Strategieentwicklung, aber auch zur Überprüfung der bisherigen strategischen Ausrichtung. Und dies als Frühwarnsystem, so dass noch eine Wahl zwischen strategischen Alternativen bleibt und nicht jeglicher Umsatz zum Überleben notwendig geworden ist. Eine Krisensituation in der der Handlungszwang an die Stelle strategischer Optionen tritt.

Aus der Faszination über dieses weitreichende, ausgesprochen praxisrelevante Wissen im Strategischen Management habe ich dieses Buch geschrieben. Es soll aufzeigen, was für eine langfristige Unternehmenssicherung wichtig ist. Dieses Wissen erlaubt die

zielgerichtete Navigation durch die unüberschaubare Anzahl vermeintlich strategierelevanter Gesichtspunkte und wird mit dem PIMS-Programm (Profit-Impact-of-Market Strategies) seit 1960 statistisch auf seine Wirksamkeit überprüft.

Aus diesem Grund werden in den folgenden Kapiteln die fünf strategischen Logikfelder nachgezeichnet und inhaltlich begründet. Dieses Nachzeichnen entspricht der „Kombinationsauffassung zur Innovation“. Demnach kommen Innovationen überwiegend durch die neue Kombination von Vorhandenem zustande und weniger durch völlig neue Erfindungen (Brynjolfsson und McAfee 2015, S. 97). Strategisches Management wird dadurch „begreifbar“ im besten Sinne des Wortes. Und dies mit erstaunlicher Wirkung, wenn die angesprochenen Logiken bei der Entwicklung von Strategien berücksichtigt werden. Nicht selten gibt es dann Äußerungen wie: „Was Sie zeigen, habe ich irgendwie intuitiv gefühlt, war mir irgendwie klar.“ oder „Das schafft wirklich Klarheit, eigentlich ganz logisch.“ Der Buchinhalt befindet sich im Zwischenbereich von Praxisbuch und wissenschaftsorientiertem Fachbuch. Als Bewunderer der Bauhaus-Bewegung bin ich bestrebt, dem „less is more“ von Mies van de Rohe gerecht zu werden. Es ist die Kunst des überlegten Weglassens. Deshalb konzentrieren sich die Buchkapitel ausschließlich auf die angesprochenen fünf Logikbereiche und deren Anwendung bei der Strategieentwicklung. Daraus resultiert das 4-S-Modell.

Dieses Buch ist auf ein Thema konzentriert. Insofern ist es ein fokussiertes Sachbuch. Deshalb empfiehlt es sich, die einzelnen Themenblöcke abschnittsweise zu lesen.

Im ersten Themenblock wird das einmalige Nutzenversprechen des Strategischen Managements beleuchtet, während im zweiten die Grundsätze und Zusammenhänge tiefer betrachtet werden, die zu den strategischen Logiken führen. Deren Anwendung bei der Entwicklung oder Überprüfung von Geschäftsstrategien findet sich im dritten Themenblock. Im Anhang werden wesentliche Organisationstheorien kurz skizziert, weil Organisationen Strategien umsetzen sollen. Danach findet sich ein Glossar, in dem einige Begriffe wie „Funktionalstrategien“ kurz erläutert werden.

Wir alle haben unsere Subjektivität durch unsere Überzeugungen, Voreingenommenheiten, gemachten Erfahrungen und Absichten. Dieses „Bias“ wird so lange existieren, wie es uns Menschen gibt. Die Frage ist nur, ob wir uns dessen bewusst sind und es anderen aufzeigen, indem wir unsere Theorien, Hypothesen und Annahmen auf den Tisch legen und uns anstrengen, deren Treffsicherheit zu überprüfen.

Auch dieses Buch ist von meiner objektiven Subjektivität geprägt, was schon die Auswahl der Modelle und Instrumente belegt. Deshalb will ich meine Überlegungen, Schlussfolgerungen und genutzten Quellen so nachvollziehbar wie möglich aufzeigen. Dabei nehme ich die Methodologie, Modellbildung und Hypothesenbildung des wissenschaftlichen Arbeitens in Anspruch, auch wenn ich auf deren formale Darstellungsweise verzichte. Was mein Vokabular angeht, ist mir durchaus das Problem des „Denglisch“ bewusst. Dennoch verwende ich einige englische Termini und Sätze, weil Übersetzungen meines Erachtens zu oft den Aussagenkern nicht treffen. Beispielsweise wird die „unique selling proposition“, das Einmaligkeitsversprechen, häufig mit „Alleinstellungsmerkmal“ übersetzt.

Der Buchinhalt beruht auf meinen Einsichten aus unseren Erfolgen und noch stärker aus den begangenen Irrtümern der letzten 25 Jahre in der Strategiearbeit. Er wendet sich an jene, die sich für strategische Themen tiefer interessieren und insbesondere an die, die wie ich davon fasziniert sind, wie viele neue Aspekte und Zusammenhänge in diesem Gebiet immer wieder zu entdecken sind.

Lassen Sie mich noch eine sehr persönliche Einsicht äußern. Strategische Werkzeuge sind wie ein scharfes Schwert, das eine laienhafte Handhabung verbietet, weil sehr großes Unheil damit angerichtet werden kann. Ihre eingängige Plausibilität verführt zur Simplifizierung bei ihrer Anwendung und entleert gleichzeitig die Ergebnisse. So faszinierend die strategischen Themenfelder für mich sind, so häufig zweifle ich in unseren strategischen Projekten, ob wir wirklich richtig liegen. Oft frage ich mich, ob wir einen Aspekt überbewerten, ob die Vorgehensweise passend ist oder ob das strategische Instrument uns irreleitet, wie dies bei den SWOT- oder Portfolio-Analysen leicht passieren kann. Das chinesische Sprichwort: „Je weicher die Wahrheiten, desto fester die Überzeugungen“ gefällt mir an dieser Stelle besonders. Aus diesem Grund sollte die Entwicklung oder Überprüfung von Geschäftsstrategien immer von einer kritischen Selbstbefragung begleitet sein. Bombastische Gewissheit erscheint mir deshalb immer verdächtig. Die Vielzahl der zu berücksichtigenden Gesichtspunkte ist so immens groß und unsere Möglichkeit, sie alle zu überblicken, ist so begrenzt, dass wir von der Falsifikation eines Karl R. Popper und nie von einer Verifikation ausgehen sollten. Das heißt, mir ist bewusst, irgendwann wird eine noch treffsicherere Analyse oder noch wirksamere Lösung möglich sein. Aus diesem Grund sind manchmal durchwachte Nächte ein gutes Zeichen. Und gerade in diesen Situationen des Zweifels beweist die strategische Logik ihre Navigationsfunktion durch den Dschungel der möglichen Vorgehensweisen und der scheinbar wichtigen Aspekte.

Der Wirtschafts-nobelpreisträger von 2002, der israelisch-amerikanische Psychologe Daniel Kahneman, unterscheidet zwischen zwei „Denkenmodi“. Zum einem das schnelle, automatische, assoziative, impulsive Denken unterhalb der Selbstwahrnehmung, das System 1, und zum anderen das langsamere, bewusste, strukturierende, konzentrierte Denken des Systems 2, welches Abfolgen erkennt und die Assoziationen und Impulse aus dem System 1 überprüft. Henning Mankell, der 2015 verstorbene schwedische Autor, schreibt in seinem Buch mit dem Untertitel „Was es heißt, ein Mensch zu sein“, dass mit der Entwicklung des menschlichen Gehirns der Mensch in der Lage sei, in die Zukunft zu denken und zu planen – und dass es ein Privileg sei, zu denken.

Hier findet sich der Schwerpunkt dieses Buches: das Verstehen der Zusammenhänge aus diesem Bereich des Strategischen Managements. Es bezieht sich auf das Planen, Vorausdenken von Henning Mankel und auf das System 2: „[...] dem bewussten, logisch denkenden Selbst, das Überzeugungen hat, Entscheidungen trifft und sein Denken und Handeln bewusst kontrolliert“ (Kahneman 2011, S. 23–37; Mankell 2014, S. 254–259).

**Skizzierung der Wirkzusammenhänge, die die strategischen Logiken begründen**

In der folgenden knappen Darstellung ist die Schrittabfolge aufgezeigt, die zu den Logiken führen. Sie kommen aus der Methodologie der Sozialwissenschaften, der Ökometrie und der Psychologie. Zur Vertiefung sind ganze Buchreihen zu empfehlen. Folgende Überlegungen bilden den Algorithmus:

1. Ursache-Wirkungs-Beziehung als Beobachtung.
2. Wenn-Dann-Zusammenhänge als überzufällig auftretendes Phänomen, also systematisch, regelhaft.
3. Kausalitäten bedingen diesen regelhaften Wenn-Dann-Zusammenhang.
4. Grundstruktur dieser Kausalitäten drückt sich in unabhängiger Variable (UV) und abhängiger Variable (AV) aus.
5. Zwischen der UV und AV tritt eine intervenierende Variable (IV), die Einfluss auf die AV nimmt.
6. Methoden zur Auffinden einer Systematik der UV-IV-AV sind in den Sozialwissenschaften statistische Verfahren wie Regression-, Faktorenanalysen sowie multivariate Verfahren. Zusätzlich liefert die deskriptive Statistik Verfahren von Mittelwert, Varianzen, Korrelationsmessungen sowie multikorrelative Verfahren.
7. Phänomenologische Methoden und Klassifikationen sind zusätzlich zum Auffinden notwendig, weil nicht alles Wichtige statistisch messbar ist, aber als regelhaft auftretendes Phänomen beschreibbar ist und aufklärende Funktion besitzt.
8. Stufen eines Skalenniveaus berücksichtigen die Aspekte von Pkt. 6 & 7. Dieses reicht vom Nominalskalenniveau bis zum Verhältnisskalenniveau, also von der abgeleiteten bis zur direkten natürlichen Messung.
9. Sachlogiken ergeben sich durch schließen von gegebenen Aussagen, die durch Pkt. 6, 7 & 8 gefunden werden. Sie liefern die Beurteilungsgrundlage in der Strategieüberprüfung, ob eine Passung gegeben ist, wodurch sich ein klares „logisches“ Gesamtbild ergeben sollte. Daher der Vergleich mit einem Puzzle oder Kontur, also keiner monokausalen Verkürzung, sondern Rückkopplungsschleifen durch Wirksamkeitsfeststellung.

Die Zusammenhangsmessung des Pkt. 6 greift u. a. auf sozioökonomische Verfahren zurück, die verschiedene Indikatoren untersuchen, um daraus „theoretische Hypothesen über die Funktionsweise des zu analysierenden Systems zu gewinnen“ (Roth 1984, S. 631). Die statistischen Methoden dafür sind die Regressionsanalyse und die Faktorenanalyse. Bei der Regressionsanalyse ist im Gegensatz zur Korrelationsanalyse die Wirkungsrichtung nicht umkehrbar. Dadurch wird die Stärke des Einflusses der UV auf die AV als Ursachenanalyse untersucht.